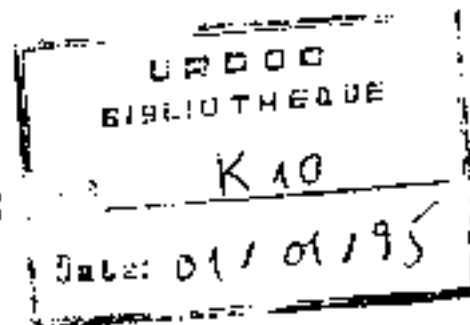


1609

Fiche n° 3 - 1995

K10



## LES GROUPEMENTS D'ÉLEVEURS

### I - L'ORGANISATION

#### - Introduction

L'activité élevage est très diversifiée, depuis l'élevage de volaille, présent comme complément dans presque tous les foyers d'Afrique, jusqu'à l'élevage transhumant de bovins ou de camelins, pratiqué par de grands éleveurs de tradition qui en ont fait leur moyen de subsistance. L'élevage est un support de l'économie familiale, à des degrés divers.

Dans l'économie nationale de certains pays, notamment sahéliens, la part de l'élevage peut atteindre 10 à 20 % du PIS et représenter en valeur 50 % des ressources d'exportation.

Pour de nombreux pays sahéliens, l'élevage est la seule activité capable de valoriser toutes les zones septentrionales couvertes de pâturages saisonniers mais trop sèches pour prétendre assurer une production agricole. L'élevage dans ces zones sèches est soumis à des déficits alimentaires très fréquents que les pratiques d'élevage tentent de combler.

A l'inverse, dans les zones de savanes humides, l'alimentation du bétail est assurée par la haute production fourragère des savanes mais le bétail souffre par contre d'une pression parasitaire très forte du fait de l'humidité (trypanosomose liée à la présence de la mouche tsé-tsé, abondance des parasites gastro-intestinaux).

Ces éleveurs sont aussi des transformateurs de produits hautement périssables comme le lait et vendent leurs animaux sur des marchés locaux dont les cours dépendent le plus souvent de marchés terminaux lointains, eux-mêmes soumis aux aléas de la conjoncture internationale du marché de la viande.

A ces difficultés diverses rencontrées dans les domaines de la production, de la transformation ou de la commercialisation, vient s'ajouter depuis quelques années, un désengagement de l'Etat en ce qui concerne certaines fonctions. Des

Offices Etatiques tentaient d'assurer par exemple les approvisionnements et la distribution des produits vétérinaires ou appuyaient la commercialisation du bétail et de la viande. Désormais l'Etat conservera essentiellement les fonctions de contrôle et de régulateur.

Ces tâches primordiales pour la poursuite des activités d'élevage reviennent donc maintenant aux professionnels de l'élevage que sont les vétérinaires, les commerçants et bouchers et aux premiers concernés, les éleveurs.

La privatisation de fonctions comme la santé animale (soins, vaccinations), les approvisionnements en intrants (médicaments, compléments alimentaires), la transformation et la commercialisation des produits d'origine animale, sont une occasion pour les éleveurs de se structurer. Ils doivent désormais prendre en charge leur propre développement et trouver leur place dans les différents étages de la filière élevage.

La structuration locale des éleveurs en Groupements, puis en Unions Régionales et en Fédérations Nationales est déjà amorcée dans certains pays parfois depuis plus d'une décennie. Leurs expériences méritent d'être rapportées pour servir à la création de nouveaux groupements comme pour améliorer la dynamique des plus anciens.

#### - Des Groupements aux fonctions variées:

Quand on parle de "Groupements d'Eleveurs" il peut s'agir de groupements dont les adhérents sont des éleveurs comme des agro-éleveurs. Il peut s'agir de groupements ayant seulement des fonctions élevage comme de groupements multifonctionnels dont certaines fonctions sont destinées à développer les activités d'élevage. Le plus souvent il s'agira de groupements mixtes (comportant des adhérents éleveurs, agriculteurs et surtout agro-éleveurs) dont les fonctions couvrent

tous les domaines d'activité, en particulier l'agriculture et l'élevage.

On trouve actuellement de très nombreux groupements d'éleveurs menant des actions dans les domaines suivants:

- la santé animale:

- approvisionnement et diffusion des produits vétérinaires.
- formation des éleveurs et auxiliaires à la santé animale de base.
- gestion de couloirs de vaccination, d'aspersion ou de bains détiqueurs.

- la production animale:

- approvisionnement en aliments du bétail (sous-produits agro-industriels, sel et natron, minéraux.)
- embouche de bovins ou de moutons sous forme d'élevage du groupement ou sous forme de fourniture de crédit ou d'intrants pour élevage individuel.
- production laitière améliorée.
- fourniture de reproducteurs sélectionnés.

- la transformation :

- fromageries artisanales
- ateliers de viande séchée

- la commercialisation du bétail et des produits transformés:

- regroupement, acheminement et vente du bétail des adhérents pour satisfaire des contrats passés par les groupements ou par des structures privées de services (courtier) rémunérées par les groupements.

- la gestion de l'espace pastoral et des infrastructures d'hydraulique:

- allocation par l'Etat de territoires de pâturages à gérer ou participation à des plans villageois de gestion de terroir négociés avec tous les partenaires locaux.
- gestion technique et environnementale des ouvrages d'hydraulique pastorale (forages ou puits).

A toutes ces fonctions techniques il faut ajouter un rôle primordial rempli par tous les groupements en général, celui de représentation des éleveurs et de défense de leurs intérêts.

## LES CONDITIONS D'EXISTENCE D'UN GROUPEMENT D'ÉLEVEURS

### - La création d'un groupement est d'abord le fruit d'une réflexion interne

Menée par des éleveurs dans un campement ou un village. Avec l'appui d'un animateur, cette réflexion sera menée en deux phases :

- une phase d'auto-analyse
- une phase d'auto-programmation

Dans la phase d'auto-analyse les éleveurs doivent mener une analyse de leur situation pour leur permettre d'identifier un ou plusieurs problèmes qui s'opposent à la satisfaction des besoins en matière d'élevage. Puis ces besoins doivent être priorisés en fonction de l'urgence du problème à résoudre et du nombre de personnes concernées.

Par exemple en République Centrafricaine en 1982, les besoins en élevage exprimés par les éleveurs et classés par ordre de priorité par eux, sont les suivants:

1° mise à disposition de produits vétérinaires et en priorité des trypanocides, le bétail zébu étant soumis dans ce pays à une forte pression glossinienne.

2° approvisionnement en sel et natron pour le bétail

3° ouverture de marchés à bétail, le budget familial dépendant à 92 % des ventes de bovins.

Les premiers Groupements d'Intérêt Pastoral (GIP) de RCA se créent dès 1983 pour résoudre le problème prioritaire qui est l'approvisionnement en produits vétérinaires.

Au fur et à mesure que les années passent les besoins évoluent. Tandis que les premiers groupements créés ont normalement résolu leur premier problème identifié et sont passés à la résolution des problèmes suivants, d'autres groupements se créent pour la résolution de ce premier problème.

En République Centrafricaine, l'approvisionnement et la distribution de tous les produits vétérinaires ayant été résolu au niveau national dès 1986 et les autres besoins priorisés en 1982 en passe d'être résolus, les nouveaux besoins exprimés en 1990 deviennent:

- 1° poursuite de la formation des éleveurs à la santé animale
- 2° amélioration de la commercialisation du bétail
- 3° réservation de zones d'élevage

Lorsque des études socio-économiques préalables ont pu être menées, la connaissance des budgets

familiaux est un excellent moyen de connaître les besoins des éleveurs.

A titre d'exemple, pour une famille moyenne d'éleveur Peul Mbororo en République Centrafricaine, composée de 10,8 personnes, possédant 125 bovins et disposant d'un budget annuel de 726 000 F.CFA en 1990, la part consacrée aux dépenses d'élevage est de 132 000 F.CFA soit 18 %. Le détail de ces dépenses renseigne sur les besoins réels à satisfaire:

*Dépenses annuelles d'élevage pour une famille d'éleveurs en Rep. Centrafricaine en 1990.*

Dépenses annuelles	F.CFA	%
Natron (sels minéraux naturels)	38300	29
Sel de mer du commerce	27 000	20
Produits vétérinaires	36600	28
Vaccinations	6 000	5
Cotisation à Fédération Nationale	8300	6
Divers	12 000	9
Amendes (dégâts aux cultures)	3800	3
<i>Total</i>	<i>132000</i>	<i>100</i>

(Source: Le Masson C., Assana Remayeko, 1990)

On constate que le premier poste de dépenses est constitué par l'achat de complément minéral pour un montant total (natron +sel) de 65 300 F.CFA. Les groupements devront donc tôt ou tard jouer un rôle dans ces approvisionnements. Mais si les minéraux sont les besoins les plus importants en valeur, les besoins les plus urgents sont ceux en produits vétérinaires de traitement, le manque de produit se traduisant directement par la perte de bétail.

La connaissance de ces budgets familiaux permet également:

- d'estimer la dépense globale en santé animale pour l'ensemble de la RGA, soit environ 640 millions par an en produits vétérinaires pour les 17 500 familles d'éleveurs du pays.
- d'estimer l'effort consenti en santé animale par tête de bétail, soit 340 F.CFA par an, permettant du même coup de juger des chances d'acceptabilité d'un nouveau produit en fonction de son coût.

Cette phase d'auto-analyse des besoins se termine par le choix de l'activité la plus importante à mettre en place. C'est ce choix qui justifie la création du groupement (achat de produits vétérinaires, approvisionnements en sous-produits, introduction de géniteurs améliorés...).

La fin de cette phase d'auto-analyse va permettre aux éleveurs d'accéder à la seconde phase qui

est celle de l'auto-programmation: la mise en place du groupement et de l'activité. L'activité choisie doit être étudiée en détail. Pour l'approvisionnement en produits vétérinaires, où peut-on acheter des produits et à quel prix, quelle est la législation en vigueur, quels seront les coûts de transport, comment conseiller les éleveurs dans leurs achats de produits, où stocker les produits, y a-t-il des dangers avec certains produits... ? La réponse par les éleveurs à chacune de ces questions leur permet de cerner l'activité et d'identifier tous les moyens qui seront nécessaires pour sa mise en œuvre.

La création d'un groupement a donc pour but le lancement d'une activité considérée comme nécessaire par la majorité des membres pour satisfaire un besoin considéré comme prioritaire.

- Une Assemblée Générale de membres et un Bureau

3

Tous les éleveurs intéressés par le lancement de l'activité choisie peuvent donc se réunir dans un Groupement.

### *Le Statut juridique des groupements*

Les "groupements" peuvent pratiquement prendre deux formes juridiques:

- Une forme de type **Association**, à but non lucratif, les bénéfices des activités étant réinvestis dans l'association mais pas redistribués entre les adhérents.
- Une forme de type société coopérative ou pré-coopérative, les bénéfices des activités pouvant être affectés à des fonds de réserve, réinvestis dans la société et redistribués aux adhérents sous forme de ristourne. Suivant le cas, les bénéfices peuvent être exonérés d'impôts par l'Etat dans un but de favoriser la structuration des populations.

Suivant le type d'activité, l'une ou l'autre forme peut être envisagée. Pour les groupements à activités économiques dégageant des bénéfices, les statuts s'orienteront plutôt vers le type société coopérative ou pré-coopérative, la possibilité de



ristourne incitant les adhérents à surveiller attentivement la gestion de leur groupement et incitant également les non adhérents à faire partie du groupement.

Bien des mouvements coopératifs maintenant très développés ont vécu de longues années sans réels statuts. Si le statut ne peut pas être posé comme un préalable à la création d'un groupement, il devient par la suite une nécessité.

Devant une société qui pour la première fois tente d'entreprendre une action en commun, avec toutes les hésitations et craintes que cela comporte, ce qui compte pour cette société c'est le démarrage de l'action et sa réussite. Ce sont les épreuves, les difficultés et les demi-échecs qui vont peu à peu amener les membres à définir un cadre d'action. Le statut peut donc correspondre à un accomplissement, à "aboutissement logique d'une première période d'existence et à la consignation de tous ses enseignements dans une sorte de pacte décidé par les membres et appelé statut. Dans ce cas le statut est une émanation du groupe. Une des tâches de l'animation sera d'aider les membres des groupements à finaliser cette démarche.

La souplesse devrait être la règle en matière de statut.

Chaque société ayant ses particularités culturelles et chaque groupement suivant sa démarche personnelle, un même "statut type" pour tous semble peu réaliste. Cependant, comme il n'est pas possible d'agréer un statut pour chaque groupement, le statut peut prendre en compte les points les plus importants communs à tous les groupements et un règlement intérieur peut permettre de régler tous les points particuliers qui tiennent compte du "vécu" de chaque groupement.

L'agrément et l'enregistrement des groupements sont une exigence des Etats, tant pour des raisons légitimes de contrôle et d'organisation des activités que pour protéger les groupements contre eux-mêmes. Dans le domaine foncier par exemple, les Etats ne peuvent attribuer des droits d'exploitation de pâturages ou des ouvrages d'hydraulique pastorale à des particuliers ou des utilisateurs qui ne se seraient pas regroupés sous un statut leur conférant une représentativité.

Si les statuts sont parfois exigés, parfois la reconnaissance juridique des organisations pastorales sera un but recherché par les éleveurs. La reconnaissance de droits de gestion des pâturages et de l'eau comme celle de mener une activité, d'accéder au crédit ou de défendre ses intérêts, passe inévitablement par la reconnaissance juridique des groupements et donc par le recours aux statuts. Pour prétendre à l'autonomie dans la défense de ses droits, le groupement doit être reconnu juridiquement.

Les statuts fixent les grandes règles d'admission et d'exclusion des adhérents, définissent le mode de délibération de l'Assemblée Générale, les modalités de vote, la désignation des membres du Bureau ou du Conseil d'administration et leurs attributions...

Ce cadre général peut être considéré comme le "statut type" et le Règlement Intérieur vient préciser les modalités particulières propres à certaines activités menées dans le groupement ou fixer des règles comme la rémunération du pharmacien ou la modalité de calcul et d'attribution de la ristourne.

Mais il y a des détails qui ont une importance capitale pour susciter l'adhésion ou la bloquer. Les éleveurs de République Centrafricaine n'étant pas fixés et migrant au bout de quelques années, n'auraient pas adhéré à un GIP qui ne leur aurait pas restitué leur cotisation à leur départ. Cette restitution ayant été inscrite dans les statuts, leur participation au Groupement s'est faite par des cotisations parfois importantes qui ont lancé les groupements dans des activités d'un bon niveau dès le départ.

### *Une Assemblée Générale régulièrement réunie*

Elle est constituée par l'ensemble des adhérents et est l'organe souverain. L'Assemblée générale ordinaire doit se réunir plusieurs fois dans l'année, au moins les premières années, afin que les dysfonctionnements constatés soient corrigés le plus rapidement possible. Les Assemblées Générales annuelles sont trop souvent un constat à posteriori d'une situation qui s'est dégradée tout au long de l'année. Dans bien des cas il est déjà trop tard pour redresser la situation. Pour éviter cela, l'Assemblée générale doit se réunir environ tous les trimestres et se doter des moyens d'informer à cette occasion tous ses membres sur la situation du Groupement. " s'agit là d'organiser le "contrôle interne" du Groupement.

L'Assemblée Générale désigne le Bureau ou Conseil d'Administration.

- Un Bureau efficace

Le bureau est au minimum constitué d'un Président, d'un Secrétaire et d'un Trésorier. "

représente le Groupement vis à vis de l'extérieur et gère les activités du Groupement.

Chaque membre est élu pour ses compétences, le Président pour son aptitude à mener un groupe dans l'unité, le Secrétaire pour enregistrer tout ce qui se passe dans le groupement et le Trésorier pour son honnêteté absolue. Le fait que les membres du bureau soient des lettrés est un avantage mais le fait d'être analphabète ne doit jamais empêcher l'Assemblée de désigner à un poste celui qui lui semble être la personne la plus appropriée. Même le Secrétaire général peut être un analphabète, s'il se fait aider d'un adjoint lettré qui consigne les activités. Le bureau doit se réunir fréquemment, au moins une fois par mois. Les Commissaires aux comptes, désignés par "Assemblée générale parmi les adhérents ou en dehors, contrôlent la gestion du Groupement et rendent compte à l'Assemblée générale.

Ils informent les adhérents du fonctionnement du Groupement et sont un élément de ce "contrôle interne".

#### - Une Caisse du Groupement bien alimentée

Elle est destinée à donner au groupement les moyens financiers pour mener à bien l'activité prioritaire choisie par les membres. Elle est alimentée par les cotisations des membres et par les bénéfices des activités menées tout au long de l'année.

- La cotisation d'adhésion est fixée par les membres. Suivant le milieu social et les possibilités des adhérents la cotisation peut être annuelle, mensuelle ou hebdomadaire. Elle peut être constituée par des parts sociales.

En République Centrafricaine, pour lancer l'approvisionnement en produits vétérinaires, les éleveurs doivent constituer un capital de départ. Certains groupements ont instauré une cotisation égale pour tous (5 000 F.CFA pour chacun des 20 adhérents afin de constituer un stock de 100 000 F.CFA) d'autres groupements ont procédé de façon plus "traditionnelle", les chefs cotisant plus que les simples éleveurs. Cette cotisation est une cotisation d'adhésion, non renouvelée les années suivantes et donnant lieu à l'établissement d'un reçu pour sa restitution en cas de départ de la zone.

La cotisation n'a pas besoin d'être très élevée et doit être adaptée aux possibilités des adhérents mais elle doit permettre de résoudre, au moins partiellement, le problème qui a justifié la création du groupement. Si le groupement doit approvisionner en urgence les membres en produits vétérinaires, la cotisation doit être estimée à une dose des deux ou trois principaux médicaments par adhérent (soit de 2 à 3000 F.CFA), afin de constituer un stock suffisant. Il est certain qu'une cotisation de 50 F.CFA par mois et par adhérent dans ce cas ne résout pas le problème et ne fait que démobiliser les adhérents.

La caisse est aussi alimentée par les bénéfices réalisés par la vente des produits (produits vétérinaires, bétail embouché, géniteurs sélectionnés...) ou par l'apport de la vente des produits d'un champ collectif par exemple.

#### - Une activité et des règles de fonctionnement

Le groupement s'est constitué pour mener une activité considérée comme prioritaire. S'il s'agit d'une activité d'approvisionnement, les produits achetés devront être revendus, un responsable doit se charger de cette activité.

- La fixation du prix de vente des produits.

Ce prix de vente doit être fixé d'un commun accord et tenir compte de plusieurs facteurs:

- du prix d'achat de départ
- des dépenses (transport, frais de déplacements... ) qui doivent être répercutées sur le produit. Si les dépenses ont été au total de 7 000 F.CFA pour un achat de produits de 70 000 F.CFA, on peut dire que chaque 100 F d'un produit acheté doit être majoré de 10 F.CFA pour couvrir les dépenses. D'autres systèmes de répartition des dépenses tiennent compte des prix des produits, les produits déjà chers supporteront moins de dépenses que les produits d'un faible coût pour ne pas les rendre prohibitifs.
- de la nécessité de couvrir les pertes ou casses qui surviennent sur les produits et denrées.

Certains produits peuvent aussi être périmés avant d'être vendus.

- de la nécessité de combler l'inflation. Si le prix de vente d'un produit ne tient pas compte, en plus de toutes les dépenses, de cette érosion monétaire, le groupement qui achète une année 20 sacs de tourteau à 3500 F.CFA/sac ne pourra plus en acheter que 19 à 3600 F l'année suivante. Petit à petit ce groupement serait contraint de restreindre ses activités et ses membres se décourageraient.
- de la nécessité de prévoir dès le départ un "salaire" pour le pharmacien, magasinier ou vendeur. Ce "salaire" peut être fixé mensuellement ou être un pourcentage du chiffre d'affaire ou encore être une part de la marge brute.

- Le salaire mensuel n'incite pas à faire des efforts de disponibilité, d'information, ni à rationaliser les transports pour approvisionnement ou à éviter les pertes, casses ou vol.

- Le pourcentage sur chiffre d'affaires incite à faire plus d'efforts pour commercialiser mais pas à rationaliser les approvisionnements ni à éviter les pertes.

- Le pourcentage sur la marge brute (ou sur le bénéfice) permet de rationaliser au mieux les dépenses et de procurer une meilleure rémunération au responsable de l'activité. Pour un même approvisionnement annuel de 2 000 000 F.CFA (et donc un même chiffre d'affaires à la vente), le groupement dont le pharmacien a rationalisé les achats en effectuant seulement 10 voyages d'approvisionnement de 200 000 F pour 5000 F de frais de transport par voyage et en n'occasionnant que 2000 F de pertes, aura un bénéfice supérieur au groupement qui laissera effectuer 20 voyages de 100 000 F et occasionnera des pertes pour 5000 F. La rationalisation entraîne des dépenses et pertes limitées à 52 000 F, tandis que dans l'autre cas les dépenses et pertes s'élèvent à 105 000 F. Le pharmacien qui est rémunéré par un pourcentage du bénéfice est donc incité à rationaliser les achats pour accroître sa rémunération.

- de la nécessité de faire un bénéfice pour la croissance du groupement. Le groupement s'est créé pour résoudre un premier problème considéré comme prioritaire mais la phase d'analyse a fait également ressortir que d'autres problèmes exis-

taient. La croissance du Fonds de Roulement doit permettre justement d'aborder la résolution des autres problèmes par la diversification des activités. La croissance annuelle du Fonds de Roulement d'un groupement devrait être au minimum de l'ordre de 1.0 à 20 % à ses débuts pour assurer une bonne capitalisation, un développement satisfaisant de la première activité et peut-être initier une diversification. Dans le cas de rotations rapides du fonds de roulement, la croissance annuelle peut être beaucoup plus importante et certains groupements peuvent doubler leur fonds de roulement la première année. Par la suite, la croissance annuelle se ralentit en valeur relative du fait d'un fonds de roulement plus important.

Ce sont les cotisations et les bénéfices des activités qui permettent aux groupements de générer leurs ressources propres et de se rendre autonomes financièrement.

Suivant les difficultés d'approvisionnement et les conditions du milieu, pour couvrir toutes ces charges et dégager un bénéfice, le prix d'achat doit être majoré de 10 à 50 % suivant les produits mais l'objectif est toujours de fournir aux adhérents les prix les plus bas possibles.

En RCA, les GIP (Groupements d'Intérêt Pastoral) s'approvisionnent en produits vétérinaires aux Dépôts Régionaux de la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains avec une remise de 15 %. Ils ont obligation de revendre ces produits au tarif officiel de la FNEC. Les 15 % constituent donc leur marge bénéficiaire. Aux groupements de serrer leurs dépenses et de gérer correctement leur groupement pour dégager un bénéfice qui permette leur développement. Ce système de remise permet de vendre les produits au même prix sur toute l'étendue du territoire et de ne pas faire de concurrence néfaste entre les différents niveaux de distribution au sein de la même structure (groupement, dépôt régional ou dépôt central) et de garantir les prix les plus bas possibles.

Les GIP effectuent tous les 2 mois leur contrôle de gestion, avec l'appui de l'animateur et tous les 6 mois ou tous les ans leur bilan. A partir de la marge de 15 % dont ils disposent, les GIP calculent leur bénéfice et le répartissent de la manière suivante:

- 1/6 du bénéfice sert de provision pour l'inflation et est réintroduit dans le Fonds de Roulement.
- 1/6 du bénéfice constitue la rémunération du pharmacien.
- 1/6 du bénéfice sert de ristourne aux adhérents sous forme de produits vétérinaires.
- 3/6 du bénéfice reste dans le Fonds de Roulement pour accroître le capital et développer l'activité puis diversifier.

- La nomination d'un responsable d'activité

De même que les membres du bureau ont été choisis, le lancement d'une activité demande la désignation d'un responsable pour cette activité. Suivant l'activité mise en place (magasin, pharmacie...) des techniques sont à mettre au point, des horaires de vente à déterminer dans le cas d'une boutique et une formation à mettre en place soit sur le plan technique (pharmacien) soit sur le plan de la gestion.

Pour que le groupement soit un instrument de développement et de promotion, il faut que chaque activité nouvelle soit l'occasion de former un nouveau responsable.

- La mise en place de procédures

Des procédures de gestion entre un pharmacien et un trésorier sont à mettre en place pour éviter toute confusion : si un pharmacien vend des produits vétérinaires, avec quelle périodicité doit-il reverser l'argent au trésorier? Celui-ci doit-il lui remettre un reçu ? Qui décide de la date d'un nouvel approvisionnement? Si le mode de paiement a été décidé au comptant, peut-il y avoir des exceptions et dans ce cas quelles sont les conditions du crédit (durée, taux, garanties...)? Si un contrôle du fonds de roulement constate un manque de caisse, la responsabilité du trésorier est-elle systématiquement engagée?

Toutes ces questions se poseront un jour ou l'autre à tout groupement. Bien des difficultés seront aplanies si dès le départ un certain nombre de procédures sont établies d'un commun accord, soit en Assemblée Générale soit entre les membres du Bureau et si elles sont au fur et à mesure intégrées dans un règlement intérieur.

## LES CONDITIONS D'UNE BONNE MARCHE DES GROUPEMENTS

De nombreux maux menacent les groupements, parfois de manière contradictoire:

- La stagnation ou la régression du fonds de

roulement. Les membres se découragent et le groupement disparaît.

- La croissance trop rapide sans diversification. L'activité génératrice de profits s'accompagne de mauvaises pratiques annexes qui menacent de tout renverser.

- les ventes à crédit. Elles sont la première cause de paralysie puis de disparition des groupements.

- l'absence de transparence dans la gestion et la main mise du Bureau

- les détournements

Trois conditions doivent être remplies pour la bonne marche d'un Groupement:

1. Une croissance suffisante
2. Une structure saine du Fonds de Roulement
3. Une double pression sociale organisée:
  - le "contrôle interne" ou la pression sociale par l'Assemblée Générale
  - le "contrôle externe" ou la pression sociale par les Unions et Fédérations

- Une croissance suffisante

Les membres des groupements ont besoin de voir leurs efforts récompensés. La décision de créer un groupement est motivée par la volonté d'atteindre un objectif fixé, qui est de mener à bien une première activité. Nous avons vu que d'autres besoins se font également sentir et que le groupement espère pouvoir résoudre petit à petit ses principaux problèmes.

Une mauvaise estimation du prix de vente, des dépenses trop élevées par absence de gestion ou de contrôle, un détournement de fonds non restitué... toutes ces irrégularités vont concourir à limiter la croissance du fonds de roulement, l'amener à la stagnation ou même à décapitalisation.

- La croissance du groupement permet la diversification.

Si une première activité bien gérée rapporte des bénéfices importants, le fonds de roulement

dépasse à un moment donné les besoins de cette première activité.

En milieu éleveur transhumant de RCA, la création d'une pharmacie vétérinaire nécessite de réunir une cotisation initiale d'environ 100 000 F.CFA. Au bout de deux ou trois années d'activité pharmacie bien gérée, le fonds de roulement peut dépasser 250 000 F. Cette somme est suffisante pour disposer dans le groupement d'un stock de produits variés capables de parer à toute éventualité. Toutes les sommes supplémentaires peuvent maintenant être consacrées à une deuxième activité comme l'approvisionnement en sel et natron par exemple. Cette deuxième activité peut elle-même nécessiter 250 000 F.CFA pour tourner de manière optimale. Quand le fonds de roulement aura atteint 500 000 F., une troisième activité pourra alors être entreprise.

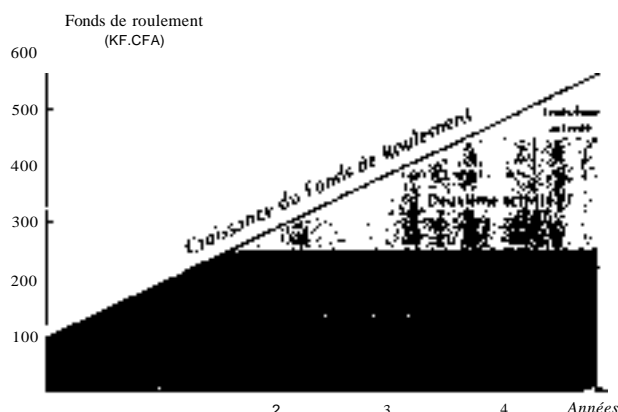
Dès que la croissance du fonds de roulement dépasse les besoins de la première activité, il faut envisager de lancer une deuxième activité et s'organiser en conséquence.

Le danger d'une croissance trop rapide sans diversification se situe à ce moment.

Si l'assemblée générale ne se réunit pas ou n'est pas bien informée des disponibilités du fonds de roulement ou encore qu'on les lui dissimule, elle ne peut décider de lancer une deuxième activité. Les fonds en supplément risquent alors d'être détournés de l'activité du groupement, bloqués en crédits extérieurs ou dilapidés. La première activité peut toujours être maintenue et le groupement se met à stagner mais une mauvaise pratique s'est maintenant instaurée et risque de tout déstabiliser.

La croissance des fonds de roulement doit se traduire par une multiplication des activités, une

Figure 1 : Développement des activités d'un Groupement à partir de la croissance de son Fonds de Roulement.



diversification, sous peine de voir tout le bénéfice de la croissance détourné vers des activités ou des pratiques qui ne correspondent pas aux attentes des adhérents (figure 1).

- La croissance du groupement permet la responsabilisation de nouveaux membres

La création d'un groupement se fait avec la responsabilisation des trois membres du bureau et du responsable de la première activité. La croissance du fonds de roulement permettant le démarrage d'une seconde activité puis d'une troisième nécessite la responsabilisation et la formation de deux personnes supplémentaires. Plus le groupement développera d'activités plus il nécessitera la prise en charge des activités de développement par les intéressés eux-mêmes. L'alphabétisation et les formations techniques et de gestion pourront au fur et à mesure donner les compétences nécessaires aux nouveaux responsables. C'est l'ouverture d'activités nouvelles qui permet la promotion de nouveaux membres.

#### - Une structure saine du Fonds de Roulement

La gestion des groupements et des coopératives peut être très complexe. Elle fait appel à tous les éléments de la comptabilité et permet en fin d'année de dresser le Compte d'Exploitation et le Bilan.

Au jour le jour, un certain nombre de documents doivent être tenus :

1. Le Registre des Ventes: il enregistre, pour chaque acheteur, les quantités de chaque produit acheté et le total de l'achat. Cette somme est reportée sur le Livre de Caisse.
2. Le Livre de Caisse: il enregistre toutes les entrées et toutes les sorties d'argent. Il permet de savoir à tout moment ce qu'il y a dans la caisse (solde en caisse).
3. Les Fiches de Stock: elles enregistrent tout ce qui rentre et ce qui sort et ce qui reste pour chaque produit. Elles permettent de savoir ce qui se trouve à tout moment en stock.



4. Les documents annexes à conserver ou établir:

- le Carnet de cotisations.
- le cahier d'enregistrement des pertes, casses ou vols sur stock.
- les Factures d'achat de produits comme de toutes autres dépenses.
- le cahier des débiteurs où sont notés tous les noms des adhérents ou non qui ont des dettes envers le Groupement avec le montant et le détail de leur dette.

La tenue d'une telle comptabilité nécessite la compétence d'un alphabétisé et une formation du responsable à la pratique de cette gestion. Dans les Groupements ou seulement le secrétaire est alphabétisé, en français, en langue nationale ou en langue arabe, le maximum de choses doivent être notées par lui et un outil simplifié de gestion doit être employé.

Un outil de gestion simplifié: le Fonds de Roulement

C'est un critère synthétique qui permet d'estimer à quel niveau en est le Groupement et quel est son "état de santé". Le Fonds de Roulement regroupe 3 données fondamentales à connaître en permanence:

$$\text{Fonds de roulement} = \text{caisse} + \text{stock} + \text{débiteurs}$$

Ces trois chiffres qui forment les composantes du fonds de roulement, sa structure, sont tout aussi importants à connaître que leur somme elle-même.

- La "Caisse" peut aussi vouloir dire aussi "Banque" si le groupement dispose d'un compte en banque. Il s'agira alors de la somme caisse + banque.
- Le stock doit être valorisé au prix d'achat.
- "Débiteurs" est la somme des ventes à crédit ou prêts qui ont été accordés.

• Le suivi du fonds de Roulement

Le Fonds de Roulement en lui-même doit être calculé d'une période à l'autre, d'une assemblée générale à l'autre et si possible par le bureau tous les deux ou trois mois pour mesurer la progression

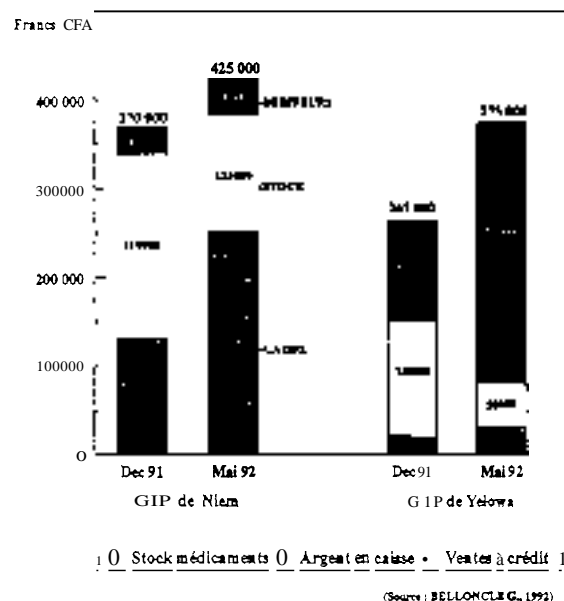
du groupement. C'est un instrument de suivi de la bonne marche du groupement par les membres.

La "radiographie" du Fonds de Roulement par la proportion de ses 3 composantes

Le Fonds de Roulement peut très bien être croissant mais cacher de graves problèmes. La figure N°2 montre très clairement que les deux GIP de Niem et Yelowa en RCA enregistrent une croissance de leurs fonds de roulement sur la période de 5 mois. Le GIP de Niem maintient sa proportion de débiteurs à moins de 10 0/0. Pendant la même période, le GIP de Yelowa qui avait déjà en décembre 1991 une très forte proportion (430/0) de son fonds de roulement immobilisé par des ventes à crédit consenties à des débiteurs, voit cette proportion passer à 79 % ce qui paralyse pratique-

Figure 2 : Comparaison de l'évolution de la "richesse" de deux GIP (Niem et Yelowa) entre deux contrôles.

Un outil pédagogique pour la gestion des groupements : la visualisation des composantes des fonds de roulements



La représentation visuelle du Fonds de Roulement simplifié des Groupements (Caisse + Stock + Débiteurs) permet aux membres non alphabétisés de ne plus être tenus à l'écart mais de "contrôler" la gestion de leur Groupement.

Ils peuvent ainsi se rendre compte que le GIP de Niem progresse normalement alors que celui de Yelowa progresse de manière fictive et sera bientôt paralysé par les ventes à crédit (débiteurs).

ment toute activité dans ce GIP. Le fonds de roulement ne travaille plus que pour 18 % de sa valeur et le stock de produits vétérinaires est revenu au niveau de la création du groupement, plusieurs années auparavant. Cette schématisation en trois composantes, compréhensible par tous permet de dévoiler la fausse croissance du GIP de Yelowa. Les ventes à crédit sont un piège et "tuent" les groupements en diminuant le fonds de roulement qui travaille jusqu'à le réduire à néant.

- Un seuil de débiteurs à ne pas dépasser

La proportion de "débiteurs" dans le fonds de roulement est un critère fondamental pour piloter le Groupement. Il s'agit d'un "clignotant" sur le tableau de bord du Groupement. L'étude des différents groupements en Afrique a montré que la pression sociale jouait son rôle pour faire rembourser les mauvais payeurs tant qu'un seuil n'était pas atteint. Quand dans un GIP, un ou deux membres sont en retard de remboursement sur vingt ou trente membres, la pression du reste du groupe, qui est largement majoritaire, est suffisante pour leur faire honte et les amener à payer leurs dettes.

Mais "A partir d'un certain seuil (probablement autour de 15 à 20 % d'impayés), on assiste à une "solidarité perverse", c'est à dire à une solidarité dans le non-remboursement." (GENTIL D., FOURNIER Y., 1993).

On peut ajouter de plus que le montant des impayés n'est pas linéaire, c'est à dire que passé ce seuil il y a accélération du montant des impayés.

- Une double pression sociale organisée

Il semble que pour faire respecter les statuts et le règlement intérieur, la bonne volonté ne suffise pas et qu'il faille organiser les éléments mêmes de la régulation: la pression sociale.

*Le "contrôle interne" ou la pression sociale de l'Assemblée générale*

Trois éléments semblent fondamentaux dans la

réelle mise en oeuvre de la pression sociale à l'intérieur du Groupement:

- la réunion fréquente de l'Assemblée générale pour l'informer de la marche du groupement. L'Assemblée générale ne peut pas jouer son rôle si elle n'est pas informée de ce qui se passe. Elle est tout aussi inefficace si elle n'intervient qu'à posteriori lors d'une AG annuelle, quand il est déjà trop tard. L'Assemblée générale doit donc se réunir assez fréquemment, trois ou quatre fois par an pour "radiographier" son fonds de roulement et initier de nouvelles activités dès que le fonds de roulement le permet.

Un bureau qui monopolise le pouvoir et détourne les fonds du groupement à son profit, fera tout pour ne pas réunir l'assemblée générale et gardera les comptes dans une opacité totale. Il est du devoir de l'AG de demander des comptes au Bureau sur la marche des différentes activités du groupement et de se faire aider en ce sens par les Commissaires aux comptes et éventuellement par la structure d'animation. L'AG doit pouvoir prendre ses dispositions pour changer un Bureau qui ne conduit pas correctement le groupement et qui n'informe pas totalement les adhérents.

- la présentation des comptes de manière compréhensible par tous.

L'Assemblée Générale doit obtenir du Bureau:

- le fonds de roulement et sa structure en trois chiffres.
- la liste nominative des débiteurs et le montant par débiteur.

Ces deux éléments sont les instruments du contrôle interne du groupement.

La présentation du schéma détaillant les composantes du fonds de roulement d'une réunion à l'autre peut se faire suivant le modèle de la figure 2. Il s'agit d'un outil pédagogique destiné à informer l'éleveur de base, celui qui est analphabète. Celui-ci également doit savoir ce qui se passe. Même si cet éleveur n'intervient pas après avoir été informés du fonds de roulement et des débiteurs, le fait que la situation ne soit plus "opaque" et que l'éleveur de base soit informé est déjà un élément de la pression sociale sur le Bureau ou sur les débiteurs.

- L'alphabétisation et la formation à la gestion viennent rehausser le niveau des membres des bureaux. Si les membres des bureaux ne sont pas alphabétisés, il est nécessaire de commencer les stages d'alphabétisation par eux afin d'instaurer une gestion dès que possible. Dans ce cas, une formation à la gestion par l'alphabétisation peut avoir toutes les chances de réussir car elle est à la fois fonctionnelle (mise en place d'une gestion du groupement), sélective (axée en priorité sur les membres des bureaux) et promotionnelle (elle fait accéder le néo-alphabète à une responsabilité).

En République Centrafricaine, la formation à la gestion par l'alphabétisation s'est faite en contractualisant le stage entre le GIP (qui prend en charge partiellement le stagiaire) et le Département (qui s'engage sur un contenu de formation et un résultat). L'alphabétisation a été ciblée sur:

- des membres du Bureau, qui mettront donc directement en pratique leurs connaissances acquises
- de jeunes adultes, qui ont une meilleure acquisition de l'alphabétisation
- des lettrés en arabe (c'est à dire qui ont déjà la structure mentale d'une écriture et du calcul)

En commençant l'alphabétisation des bureaux par les jeunes lettrés en arabe, on atteint alors un taux de réussite de plus de 90 %. Les éleveurs savent calculer et écrire dans leur langue en caractères latins en 12 jours et peuvent tenir une comptabilité simplifiée et fiable. Une alphabétisation intensive qui porte ses fruits si rapidement est très motivante pour les éleveurs.

Plus les éleveurs seront alphabétisés, plus ils participeront à la gestion du groupement et moins il y aura de zones d'ombre dans la gestion.

Dans un deuxième temps il est nécessaire d'alphabétiser d'autres membres afin de pouvoir organiser l'alternance au sein du Bureau si nécessaire.

Mais le "contrôle interne" a ses limites. En effet, le contrôle interne qui s'exerce sur les différents membres des Bureaux et sur les débiteurs à l'occasion des Assemblées générales ou des réunions de bureau est en général un bon moyen de régulation mais il est parfois inefficace du fait de la trop forte personnalité d'un chef ou d'un leader. Certaines personnes, du fait de leur position sociale, s'estiment "au-dessus des lois" qu'elles ont elles-mêmes adoptées en assemblée générale et aucune pression émanant du groupement ne parvient à régulariser la situation. Le contrôle interne trouve là sa limite et il est nécessaire de trouver d'autres niveaux de contrôle.

### *Le "contrôle externe" ou la pression sociale par les Unions et Fédérations*

Le contrôle interne devient inefficace lorsqu'un leader en position de supériorité sociale par rapport aux autres membres, ne respecte plus les règles dans son milieu. Il est alors nécessaire de trouver le niveau, hors de son milieu, où ce leader sera face à d'autres leaders. Ce lieu de rencontre entre leaders est celui des Unions ou Fédérations. Les Unions ont des fonctions économiques" de représentation mais aussi elles sont le forum où se rencontrent les leaders des groupements. La bonne marche des Unions dépend de l'état de santé de ses composantes que sont les groupements. L'Union doit donc connaître les forces et faiblesses de ses composantes. Lors d'une réunion d'Union, la structure du fonds de roulement de chaque groupement doit être exposée. Des leaders qui entretiennent dans leurs groupements une gestion douteuse, ne résistent pas très longtemps à une réunion d'Union.

Les Unions sont l'endroit où s'exerce le contrôle externe.

Deux instruments sont à la disposition des Unions pour exercer leur rôle de régulation entre les groupements:

- la connaissance de la structure du fonds de roulement de chaque groupement
- la tournée des groupements défaillants

La solidarité entre les villages est limitée et la pression sociale ne s'exerce que si elle est organisée au niveau de l'Union. Une Union de groupements mène avec ses membres des activités diverses qui nécessitent des réunions. Certaines réunions peuvent être facultatives mais d'autres nécessitent la présence de représentants de chacun des groupements et sont en quelques sortes "obligatoires". Certains groupements qui rencontrent des difficultés ou veulent cacher une situation pratiquent un absentéisme de circonstance. Les Unions doivent se donner les moyens d'aller rendre visite aux groupements, pas de manière systématique mais à chaque fois que le besoin s'en fait sentir, pour exercer la pression de tous sur le groupement défaillant.



Photo J : Réunion des éleveurs de la Fédération Locale de GIP de Yaloke en République Centrafricaine (cliché, A. LE MASSON).

12

Un groupement absent aux réunions obligatoires décidées par l'Union, ou un groupement en retard de paiement de crédit ou de cotisation, doit subir la pression des autres groupements de l'Union, afin qu'il respecte ses devoirs envers eux.

A ces occasions, certains leaders de groupements de l'Union se rendent en délégation dans le village concerné pour une "explication". Les frais occasionnés au village par la réception de tous ces leaders d'une région ainsi que la honte qui est infligée aux responsables du groupement défaillant sont tels que le problème est en général rapidement réglé et ne se reproduit pas. Les Unions doivent s'organiser pour pouvoir effectuer ces tournées.

#### LA STRUCTURATION DES GROUPEMENTS EN UNIONS ET FÉDÉRATIONS

Le rassemblement de groupements au sein d'Unions et Fédérations répond à des besoins à plusieurs niveaux.

- Diversification des activités économiques

La croissance des fonds de roulement des groupements débouche sur la diversification possible de

leurs activités. Les fonds peuvent être mobilisables et mis en commun si une structure inter-groupe-ment existe. Deux raisons économiques majeures poussent les groupements à se réunir: négocier des prix de gros et répartir les coûts de transport.

La mise en commun des fonds disponibles dans les caisses de plusieurs groupements pour effectuer une opération d'achat d'intrants permet de disposer d'un réel pouvoir de négociation et d'accéder aux prix de gros. Un sac de sel acheté individuellement peut coûter 2250 F.CFA alors qu'une Union qui regroupe les demandes de ses membres peut négocier un prix de gros pour 200 sacs à 2000 F.CFA le sac.

Au Tchad, le tourteau de coton pour l'alimentation animale n'est disponible aux usines que par lots de 2000 sacs et dans ces conditions il est à 380 F.CFA le sac. Aucun éleveur ni simple groupement ne dispose à lui seul de la somme nécessaire (760 000 F.CFA) et des frais de transport qui vont s'y ajouter. Le tourteau est donc acheté par les commerçants qui spéculent et le revendent suivant les régions entre 3000 et 3500 F.CFA le sac. Cette année la Fédération des GDS de Kélo au Tchad a donc mobilisé ses GDS (Groupements de Défense Sanitaire) pour cotiser et acheter 4500 sacs de tourteau à 380 F, qu'ils ont pu acheminer à destination en négociant des coûts de transport pour 375 F par sac. L'opération totale de la Fédération a porté sur 3 397 500 F.CFA et les GDS ont pu disposer de sacs pour 755 F. vendus aux membres à 1000 F. permettant de dégager un bénéfice de 24,5 %.

Pour l'importation de produits vétérinaires en gros, les laboratoires ne prennent des commandes qu'à partir d'un montant minimum de 15 000 FF et une remise de 10 % est accordée pour des commandes au delà de 150 000 FF. On mesure la nécessité et l'intérêt qu'il y a à effectuer des commandes groupées pour plusieurs Unions.

Deux axes s'offrent aux Unions sur le plan économique:

#### *Organiser les approvisionnements (les dépenses des éleveurs)*

Tous les types d'approvisionnements sont susceptibles d'être acheminés vers les éleveurs. En premier lieu il peut s'agir d'approvisionner les éleveurs eux-mêmes en céréales pour la soudure ou en produits de première nécessité.

Toutes les zones sahéniennes pastorales sont soumises aux aléas de la pluviométrie et à des récoltes en général déficitaires. La première activité des 5 Unions de Djibo, au Burkina

Faso est d'approvisionner ses membres en céréales à partir d'achats dans le sud du pays. La commercialisation du bétail par ces mêmes Unions sert aux éleveurs à financer leurs achats de céréales.

Ensuite viennent les intrants pour l'élevage avec au premier rang l'approvisionnement en produits vétérinaires. Les autres intrants comme les sous-produits agro-industriels, le sel et le natron, les graines de coton... sont des activités qui se mettent en place sous forme de diversification des activités des groupements.

L'objectif recherché par les groupements est de rendre disponible un intrant qui ne l'est pas et de réduire le coût des différents produits au niveau le plus bas possible, non pas forcément pour diminuer les dépenses des éleveurs mais pour leur permettre de mieux sécuriser leurs appareils de production, c'est à dire leurs troupeaux. Avec des produits vétérinaires moins chers, l'éleveur peut protéger plus de bétail pour le même montant.

### *Organiser la commercialisation des produits de l'élevage (les recettes des éleveurs)*

La commercialisation du bétail s'effectue depuis toujours par le canal traditionnel des commerçants à bétail à travers une collecte dans les zones pastorales ou sur les marchés à bétail. S'il n'y a pas de problème d'écoulement du bétail, il y a par contre une valorisation non optimale du fait d'une dépendance totale des éleveurs vis à vis du marché local.

La commercialisation du bétail par les groupements vise à fournir des alternatives de vente en cherchant de nouveaux marchés, plus en aval et plus rémunérateurs. L'organisation de cette fonction des groupements est détaillée aux paragraphes suivants.

La vente de bétail n'est pas la seule source de revenus de l'éleveur. Le lait et parfois la viande séchée, sont d'autres produits vendus. La collecte du lait frais peut être une fonction d'un groupement comme la participation à une laiterie ou une fromagerie artisanale. Le groupement peut ainsi transformer les produits avant de les commercialiser. Cette transformation est parfois une étape nécessaire pour permettre la commercialisation.



*Photo 2 : Premier vote à bulletin secret du Conseil d'Administration de la Fédération Nationale des Éleveurs Centrafricains (cliché, A. LE MASSON).*

C'est le cas du lait dont l'écoulement en frais peut se trouver très limité par un marché local très réduit et nécessitera sa transformation en fromage pour toucher des marchés plus lointains.

### *- Représentativité des éleveurs au niveau local et national*

#### *Représentativité des éleveurs au sein de leur propre structure fédérative*

Pour accroître leur efficacité, les groupements s'allient à d'autres sous la forme d'Unions locales. Les Unions peuvent former des Fédérations régionales et parfois nationales. Les fonctions techniques comme les approvisionnements en intrants ou la commercialisation du bétail s'en trouvent améliorées et se doublent d'autres fonctions, notamment celles de représentation des éleveurs vis à vis de l'extérieur.

Pour garantir que ces rôles techniques et de représentation soient réellement conforme aux souhaits et intérêts des groupements de base, il faut leur trouver un mode de représentation aux instances supérieures.

En République Centrafricaine, l'amélioration de la représentativité des éleveurs de base s'est faite progressivement en passant d'une Association Nationale en 1973, à une Fédération Nationale des Éleveurs Centrafricains (FNEC) en 1985, marquant ainsi sa volonté de fédérer des structures de base, les Groupements d'Intérêt Pastoraux (GIP) créés dès 1983. Des

améliorations successives de ses statuts ont abouti en 1996 à une réelle représentativité de ses éleveurs de base.

L'Association Nationale des Eleveurs Centrafricains était forte de plus de 10 000 cotisants et son assemblée générale était formée théoriquement de tous ses membres mais pratiquement de ceux pouvant se payer le déplacement, c'est à dire les plus aisés et ne représentant qu'eux-mêmes. L'Association était dirigée par un Conseil d'Administration formé uniquement de membres de droit, donc non élus, notables éleveurs et membres de l'Administration. Ces chefs coutumiers d'éleveurs Mbororo, à la fois Maires de communes d'élevage, cumulaient les pouvoirs traditionnels, administratifs, économiques et souvent religieux et politiques.

Les GIP créés en 1983 commencent à se fédérer dès 1985 en Fédérations Locales (FELGIP) qui sont maintenant au nombre de 23. Chacun des 242 GIP délègue un représentant et constitue ainsi l'Assemblée Générale de la Fédération Nationale. Chaque GIP élit aussi trois délégués pour constituer sa Fédération Locale. Chaque Fédération Locale délègue à son tour deux délégués à l'Assemblée générale de la Fédération Nationale dont un est éligible au Conseil d'Administration par vote à bulletin secret. Les représentants des Fédérations Locales sont désormais majoritaires au conseil d'administration et fixent son travail au secrétaire général de la FNEC. Les GIP, par leur représentativité, président donc maintenant aux destinées de la FNEC.

14

### *Représentativité à l'extérieur dans tous les domaines touchant à l'élevage*

Groupements et Unions sont appelés à jouer un rôle local, régional ou national dans de nombreux domaines qui ne trouvent pas de solutions au niveau de l'individu isolé et même parfois au niveau du groupement:

- La gestion de l'espace et la gestion de terroir font appel à des notions de droit foncier, de Codes pastoraux, fonciers, forestiers ou ruraux et d'organisation des populations qui dépassent très largement le niveau local et le terroir. De nombreuses expériences de gestion de l'espace ou de terroir en restent à l'état d'expérience locale et non transposables à d'autres endroits d'un même pays parce qu'elles n'ont pu monter, par manque de représentativité (en terme de nombre de populations organisées) jusqu'au niveau où se font les modifications des Lois de l'Etat, les lois foncières. Une fédération nationale d'éleveurs, d'agriculteurs ou d'agro-éleveurs est un partenaire valable et aussi sans doute le seul à pouvoir initier et formuler avec l'administration, les propositions de lois qui peuvent améliorer la gestion de l'espace. Si

une Fédération nationale peut et doit agir au niveau de l'Etat, un groupement et une Union locale ou régionale sont à même de sensibiliser les éleveurs au problème de la gestion de l'espace et de l'environnement et de participer à toute initiative locale en représentant les éleveurs et collaboration avec l'Administration.

- Les relations agriculteurs-éleveurs sont plus ou moins tendues suivant les régions et les modes de production. Des conflits graves peuvent éclater pour des problèmes de dégâts aux cultures ou pour des problèmes de difficultés d'accès à l'eau d'abreuvement pour le bétail ou de cultures sur les axes de transhumances. Très liés aux problèmes de gestion de l'espace, les problèmes de relations agriculteurs-éleveurs peuvent être mieux abordés et solutionnés par des éleveurs organisés et informés que par des éleveurs isolés réagissant "émotionnel/ement" à une situation donnée. Le problème de la représentation des éleveurs transhumants (donc mobiles, non présents et utilisant un espace trans-terroir) se pose dans les instances locales qui tentent d'instaurer une gestion de terroir. Faute d'une représentation des éleveurs, leur point de vue ne peut être pris en compte et la solution envisagée peut être génératrice de conflits (zones de cultures ne tenant pas compte des accès à l'eau, aux pâturages, aux axes de transhumance...). Le niveau groupement et Union doit pouvoir à la fois faire entendre le point de vue des éleveurs et répercuter en sens inverse le point de vue des autres partenaires de la gestion de l'espace ou diffuser par ses propres canaux les décisions arrêtées.

- La participation à la définition de la politique nationale d'élevage. Les éleveurs organisés peuvent discuter localement avec les services techniques et vétérinaires privés de l'organisation des campagnes de vaccination, de l'implantation de marchés à bétail et d'autres problèmes techniques. Mais les principaux programmes et projets en élevage ne se décident pas au niveau local mais national. A ce niveau, les éleveurs sont le plus souvent absents faute de représentation.

La privatisation des services vétérinaires, la mise en place de nouvelles structures d'approvisionnement en produits vétérinaires, la fixation de quotas

de sous-produits agro-industriels à mettre à la disposition des éleveurs, la détermination du niveau de taxes d'importation des produits laitiers, la mise au point d'instruments de protection vis-à-vis des importations de viandes extra-africaines... sont des domaines qui touchent directement la vie même des éleveurs et pour lesquels ils ne participent à pratiquement aucune négociation faute de représentation de haut niveau.

Face à des importations de viande provenant de la Communauté Européenne à des prix subventionnés et atteignant certaines années pour l'Afrique de l'Ouest 50 000 tonnes de viande, soit l'équivalent de 350 000 têtes de bétail sahélien, des mesures de protection sectorielles ont été mises en place dans certains pays. Ces mesures sont de deux ordres, non tarifaires comme les licences et contingentements ou tarifaires comme les classiques régimes tarifaires douaniers ou comme les prélèvements compensatoires.

Ces dernières mesures consistent à rajouter au prix de gros à l'importation (350 F.CFA par exemple par kilo de carcasse bovine), un "prélèvement compensatoire" (de 400 F.) pour le ramener au prix de gros indicatif intérieur (750 F.) Ainsi la viande des éleveurs locaux est au même prix que la viande importée. Si le prix de gros à l'importation se déduit du prix CAF et des frais et marges qui vont s'y ajouter (185 F. CAF + frais et marge 165 F. = 350 F.), le prix de gros intérieur, donc celui qui intéresse directement l'économie de l'éleveur local, est par contre négocié en "commission mixte". Cette commission mixte réunit le plus souvent les Ministères concernés et des importateurs et théoriquement les autres partenaires que sont les producteurs, bouchers et consommateurs. Bien qu'invités, ils n'y sont pratiquement pas représentés, notamment les éleveurs, faute de représentants. L'importateur qui a intérêt à négocier les protections les plus basses possibles (300 F. au lieu de 400 F.) pour développer ses importations, va tout faire pour définir les prix indicatifs intérieurs les plus bas possibles (650 F. au lieu de 750 F. dans la réalité). Une "négociation" sans représentants éleveurs peut alors aboutir à une protection trop faible (300 F.), et contraindre les éleveurs à baisser leurs prix (de 750 à 650 F.) pour lutter contre cette concurrence artificielle des viandes importées (vendues à 650 F.). C'est alors toute l'économie familiale des éleveurs qui est touchée. Les enjeux de ces négociations sont tellement importants pour les éleveurs que la présence de leurs représentants y est indispensable. Elle se heurte cependant à l'absence de structures d'éleveurs réellement représentatives et d'envergure nationale.

- La stimulation des groupements et la pression sociale "externe".

#### *La stimulation des groupements*

La mise en place d'activités telles que les approvisionnements en gros est rendue possible par la

participation aux activités des Unions et Fédérations. Cette participation incite les groupements de base à faire tourner leurs activités. Pour cela, les groupements doivent supprimer les ventes à crédit ou faire payer rapidement les débiteurs afin de disposer de la plus grosse trésorerie possible. Cette participation aux activités des Unions stimule les groupements et leur permet d'améliorer leurs performances.

#### *La pression sociale "externe"*

L'Union est l'endroit où s'exerce le "contrôle externe" sur un groupement menacé par une gestion défailante. L'exposé des fonds de roulement détaillés et la rencontre des leaders face à leurs "égaux" réunis, constituent les éléments de la pression sociale externe qui faisait défaut dans un groupement en difficulté.

15

- L'Union est le lieu privilégié pour faire passer les messages de la vulgarisation

Les membres des Unions et Fédérations sont les leaders des régions, ceux par qui le message passe. Les différents services techniques peuvent et doivent s'appuyer sur les Unions et Fédérations pour toute sensibilisation en direction des éleveurs, le message de vulgarisation à faire passer, s'il est accepté, recevant en quelque sorte "l'aval" des leaders.

### PERSPECTIVES

Les activités à mener comme les rôles à jouer par les différents niveaux de structuration des éleveurs sont nombreux.

Dans les domaines techniques, de la production à la commercialisation, les groupements et leurs Unions enregistrent déjà de nombreux succès.

Les organisations d'éleveurs doivent actuellement prendre conscience qu'elles doivent améliorer leur

gestion et se regrouper autour d'Unions solides pour achever leur professionnalisation. Cette professionnalisation est indispensable pour que les éleveurs se positionnent en tant qu'interlocuteurs à part entière dans tous les grands débats qui les concernent:

- la privatisation des services aux éleveurs et en tout premier lieu le domaine de la santé animale.
- le domaine de la gestion de l'espace et de l'environnement.
- la prise en charge partielle ou totale des struc-

tures chargées de leur animation et de leur formation (technique, gestion, alphabétisation).

- l'orientation des politiques d'élevage en s'adressant aux commissions paritaires

La professionnalisation des organisations pastorales consiste à leur donner les moyens humains, techniques et financiers pour devenir des interlocuteurs incontournables tant auprès des Administrations nationales et des institutions régionales que des bailleurs de fonds.

#### L'assainissement des GIP en Centrafrique

La structuration du monde éleveur en Groupements d'Intérêt Pastoraux, débutée en 1983, aboutit en 1992 à la mise en place d'un réseau national de 175 GIP, regroupant 4 025 adhérents et disposant en propre de 73 millions de Francs CFA.

Ces GIP disposent de statuts mais pas de règlement intérieur, leur formation à la gestion en est à ses débuts et leurs activités commencent à se diversifier avec la mise en place de 10 Fédérations locales.

Mais leur fonds de roulement est entaché d'un taux de ventes à crédit de 30 %. La poursuite de l'augmentation du nombre de GIP les années suivantes augmente le nombre de GIP à suivre par animateur et diminue leur efficacité. Le taux de ventes à crédit atteint 43 % du fonds de roulement en 1993 et menace l'ensemble du mouvement. Cependant on constate que 10 % des GIP sont responsables de 60 % des dettes et donc que l'immense majorité des GIP fonctionne correctement mais que l'ensemble est fragile.

Le redressement de situation est maintenant très avancé puisqu'en 1995 le nombre de GIP a continué à croître pour passer à 242 avec 5634 adhérents avec un fonds de roulement de 104 millions et surtout un taux de ventes à crédit qui a été ramené à 20 %. Ce taux freine encore la diversification des activités des GIP mais ne met plus en danger toute la structure. Le nombre de Fédérations Locales est passé à 23.

*Comment s'est-il fait ce redressement ?* Par la conjugaison de plusieurs mesures :

- fermeture des GIP non viables ou restructuration de leurs bureaux.
- formation comptable des responsables des GIP par l'alphabétisation. Initiée dès 1991 cette formation comptable est maintenant achevée dans pratiquement tous les bureaux. C'est une mesure décisive: c'est plus une absence de gestion qui est à incriminer qu'une mauvaise gestion. Cette comptabilité sert à l'information des membres.
- codification des dettes et leur formalisation dans un règlement intérieur avec tenue des Assemblées générales des GIP pour faire le point.
- diversification des activités par une participation plus active aux Fédérations.
- redynamisation de la structure d'appui en matière de suivi des groupements, rétablissement d'un ratio groupements par animateur inférieur à 20 et poursuite de la formation des animateurs.

#### Pour en savoir plus :

BELLONCLE G., EASTON P., ILBOUDO P., SENE P., 1982. Alphabétisation et gestion des groupements villageois en Afrique sahélienne. Editions Karthala, Paris, 269 p.

BELLONCLE G., 1992. "Comment former en douze jours les responsables de Groupements à la comptabilité et à la gestion en langues nationales", Guide pratique à l'intention des formateurs-superviseurs des Groupements d'Intérêt pastoral (GIP) en République Centrafricaine

GENTIL D., 1984. Les pratiques coopératives en milieu rural africain. Ed. L'Harmattan / Coll. LNCI, Paris, France, 147 p.

GENTIL D. et FOURNIER Y., 1993. Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Épargne et crédit en Afrique, Paris, SYROS alternatives, 1993, 270 p (0).

LE MASSON A., 1994. Appui aux groupements d'éleveurs de la province du Soum (Burkina Faso), CIRAD-EMVT, Montpellier France, 117 p. + annexes.

MERCIERET M-R et coll., 1992. L'appui aux producteurs. Des démarches, des outils, des domaines d'intervention, CIRAD et Ministère de la Coopération et du Développement. France.

MORIZE J., 1985. L'animation des groupements villageois. Editions FORHOM-DDPA, Collection Le Praticien du Développement. 197p.